

研究報告

シニア人材“役割創造モデル”調査研究プロジェクト報告

調査者

株式会社ライフワークス 事業企画部
法政大学大学院 調査チーム

調査概要

2019年2月から2019年7月にかけて、株式会社ライフワークスの取引先企業で、本調査研究の目的に賛同いただいた企業14社39名にインタビューを実施。人事部が「職場の中で役割創造している定年再雇用者、又は、役職定年者」として人選した21名とその上司18名。

インタビューは、法政大学大学院の調査チーム3名の1名又は2名が担当し、対象者1名ずつに対して、所属企業の会議室で1時間～1時間半の半構造化面接を行った。

調査の背景

人生100年、70歳就業時代を迎えようとしている中、「キャリア時間軸の延長（定年延長・再雇用で企業で働く）」と「企業組織における、シニア世代のボリュームゾーン化」が相まって、組織の側は今日的な人事課題を、働く個人は新たなキャリア・トランジション（転機）を抱えることとなっている。

このような現状において、組織内で活躍し続けているシニア人材は、どのように役割創造※1しているのかについて、その要因を明らかにすることは喫緊の課題である。今回、株式会社ライフワークスでは、法政大学大学院との共同調査研究として、組織内で役割創造しているシニア人材の「役割創造モデル」を構築し、シニア人材の活躍に課題を持つ企業に対して、有益な情報や解決策を提供することとした。

※1 組織において、自ら置かれた環境を理解し、これまでの経験や学習から仕事の意味づけを行い、組織内で新たな役割を作り出し、パフォーマンスを上げている状態

調査の目的

大手企業で働く定年再雇用、又は、役職定年の社員が、所属企業内で活躍、役割を発揮している要因を明らかにし、シニア人材の活性化や職域開発および効果的な職場マネジメントの実施に資することを目的とした。

報告者

株式会社ライフワークス 事業企画部長 野村圭司
法政大学大学院 岸田泰則氏、北川佳寿美氏 谷口ちさ氏

調査の詳細と考察

調査のきっかけと目的

今回の調査の目的は、役割創造をしているシニアの方の傾向を把握するところからスタートをし、役割創造を定義しつつ、実際に役割創造をしていくシニアの方々のプロセスを明らかにするというところから始まりました。

これを明らかにし、シニアの活性化や、職域の開発、効果的な上司マネージメントの実施に役立つ役割創造モデルを作っています。

役割創造ができていない状態を、以下の要素を満たしていると操作的に定義し、インタビューを行いました。

「組織の中において、自ら置かれた環境を理解し、これまでの経験や学習から仕事の意味付けを行う。組織内で新たな役割を作り出して、パフォーマンスを上げている状態。」

調査対象者の特徴

人事部に役職定年後または定年再雇用後も活躍しているとして人選いただいた方々が対象となっています。合わせて、その方をマネジメントする上司の方にもインタビューを行っています。

今回、上司の方は全員年下上司で、中には15歳以上年齢の離れている年下上司の方もいらっしゃいました。同様の研究において、従業員と上司の両方にインタビューをして質的な分析をすることは極めてまれということで、研究で得られた知見も示唆に富んだものとなっています。

実際にインタビューした内容は、以下となります。

- ・現在とこれまでのキャリアについて
- ・定年再雇用（役職定年）について
- ・役割の明示について
- ・評価に関する周囲の認知について
- ・能力について
- ・仕事について
- ・組織文化について
- ・職場内でのコミュニケーションについて
- ・今後の働き方・キャリアの方向性について

調査の詳細と考察

再雇用者の役割創造プロセス

第1段階 ニュートラルゾーン

今回の調査では、再雇用者の方と上司の方の両方にインタビューを行い、再雇用者の方が活躍していくプロセスだけではなく、そのプロセスの途中、どこで上司が関わればよいかということが明らかになっています。

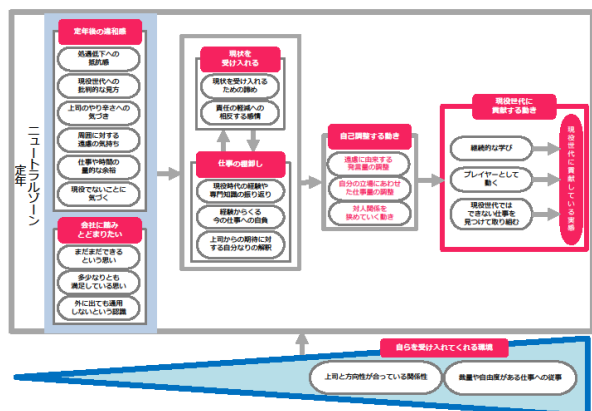
まず、明らかになったことは、定年再雇用者が定年という節目を迎えて実際に活躍していくまでに、大きく4つのプロセスがあるということです。

(※図1：再雇用者の役割創造プロセス参照)

第1段階が、定年の節目でニュートラルゾーンを経験するというプロセスです。このニュートラルゾーンは、定年退職という節目を迎えた再雇用者の心理的な葛藤を指しています。

定年後はもっと仕事ができるはずなのにできないもどかしさや、年下上司との関係性におけるやりづらさ、また周囲に対する遠慮の気持ちなど、色々な葛藤が出てきました。その一方で、仕事量が減ったり、役割が曖昧になることで、仕事や時間に量的な余裕ができ、少し違ったことにも挑戦してみようというポジティブな心理的な状態も見られました。

そして、定年再雇用の方は、正社員から1年ごとの契約社員に変わりますので、日本型雇用の中でいう「メンバーシップ」から外れることとなります。そのことを、実際の業務をしながら、後から気づくという、心理的な部分を吐露された方もいました。



※図1：再雇用者の役割創造プロセス（結果図）

こうした定年後の複雑なネガティブ、ポジティブな思いと同時に、会社に踏みとどまりたいという気持ちもインタビューで聞こえてきました。調査対象が大企業の方だったということもあり、「自分は非常に恵まれている」というキーワードを言われる方が多く見られました。

その背景には、定年退職を迎えて社外に出たとしても、現職の会社ほどの処遇を得られるか分からないという気持ちがあります。

こういった定年後の複雑な思いと、一方で会社に踏みとどまりたいという心理的な葛藤が、定年後には最初に起こっていることが分かりました。

ニュートラルゾーンはキャリアの心理学の領域でいうトランジション理論で説明できることが分析の結果、わかってきました。トランジションというのは、「節目」「転機」「過渡期」と呼ばれているもので、3つの段階があると言われていま

す。1つ目は何かが終わるとき、2つ目はニュートラルゾーン、3つ目は何かが始まるときです。定年退職というような節目のときに、突然、再雇用者として仕事が始まるわけではなく、まず現役世代の終わりということを意識したのちにニュートラルゾーンというプロセスを経験し、そして初めて再雇用者としての役割と仕事の一步を踏み出すというように当てはめることができます。

ニュートラルゾーンはなければよいというものではなく、状況から逃げずに自分自身と徹底的に向き合うことで、新たな始まりの準備になると理論的にも言われています。今回のインタビュー対象者も、こういった複雑な思いを持ちつつ自分自身と向き合って新たな準備をしたという実態が明らかになっています。

第2段階 現状を受け入れ仕事の棚卸を行う

第2段階は、現状を受け入れつつ仕事の棚卸をするステップを踏みます。複雑な思いを抱きながらも、再雇用者として仕事をしていく中で徐々に現状を受け入れていきます。

受け入れ方は人によって違いがあり、すでに退社された方に話を聞いてもらったり、同じような立場の人と話をしたり、まったく相談しない人もいますが、働いていく中で現状を少しずつ受け入れていきます。

現状を受け入れるにあたって大きなキーになっているのが、仕事の棚卸です。現役時代の経験や専門知識をどのように今の職場で応用できるかを考えることが大切です。もう1点キーとなるのが、上司とのコミュニケーションによる期待役割の認識です。仕事の棚卸をする中で職場の上司とフォーマル・インフォーマルを問わず対話を重ねながら、何を期待されているのかということ、自分なりに解釈していきます。再雇用者は、遠慮がちな上司の言葉から、自分に期待されている役割を推察するのです。

心理的な葛藤もありながら、それを乗り越えて仕事の棚卸を行うことは、現状を受け入れていく大切なプロセスとなります。

今回、活躍している定年退職者は、対話を通じて上司と方向性が合っているという認識があります。現在の環境で自分が受け入れられているという認識を持っています。上司へのインタビューからも、当該再雇用者が周りの同僚から慕われていたり、再雇用者がいることで役立っているという言葉が聞かれ、職場で受け入れられているのです。こうして、実際に職場の中で受け入れられているような環境がベースにありつつ、再雇用者自身も現状がを受け入れられるようになり、仕事の棚卸も促進されることになります。

第3段階 自己調整する動き

第2段階の現状を受け入れて仕事の棚卸ができた後は、「自己調整する動き」という第3段階に入っていきます。この動きが今回の調査の最も大きな発見でした。

自己調整とは具体的にいうと、立場が変わったことで、会議での発言の仕方やメールの文章の書き方を変えたりなど、発言や発信の工夫をする等の「コミュニケーションの量・質の調整」です。マネジメントする立場から契約社員になったことで、謙虚に発言するようになります。

また、立場に合わせた「仕事量の調整」も行っており、できることをすべてやるのではなく、周囲に配慮して仕事のボリュームを調整することもあります。そして、人間関係においても調整することがあります。毎回参加していた飲み会を2回に1回にする、公の食事会には参加するけれどもそれ以外の飲み会には参加しないこともあり、職場の同僚との人間関係に少し距離を保つようになります。

この自己調整はネガティブなものではなく、周囲との調和を図るための戦略であり、職場の中での居場所を喪失することを防ぐための予防的な行動です。

以上、この第3段階までのプロセスを踏むことで**プレイヤーとして動きながら学び続け、現役世代ではできない仕事にあえて着手するというような行動**をとるようになります。

この過程を経て第4段階の「現役世代へ貢献する動き」へ進むのです。

第四段階 現役世代に貢献する動き

自己調整を行ったのち、最終的に、第4段階の現役世代に貢献する動きになります。

今回の調査では、この段階を役割創造と定義しています。再雇用者は、第3段階までのプロセスを踏むことで現役世代ではできない仕事にあえて着手するというような行動をとります。つまり、現役世代には現役世代としての中核の仕事があり、そうではない仕事をシニア自身が見つけていくということです。営業の経験がある再雇用者は、短期に成果が出るような仕事は現役世代に任せ、成果を出すには長期的な時間が必要で、短期的な評価に結びつきにくく仕事をあえて行うこともあります。

再雇用者は、緊急度は低いが重要度は高い領域の仕事に意図的に取り組むことで、現役世代に貢献している実感を得られるのです。

調査の詳細と考察

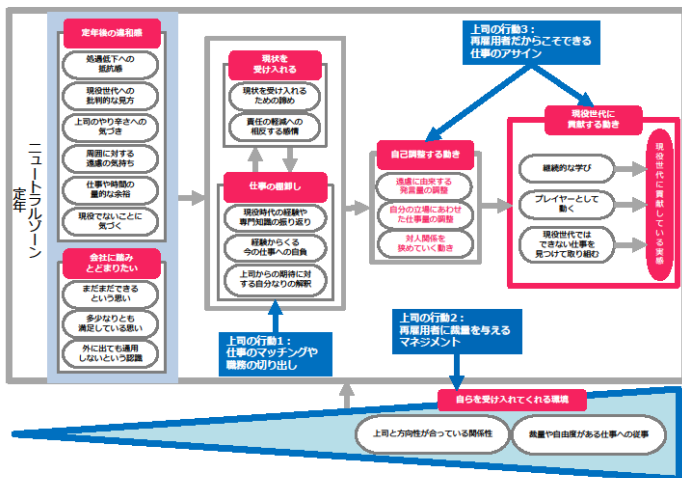
再雇用者を後押しする上司の行動

上司が与える影響について解説していきます。
 (※図2「上司の行動が再雇用者に与える影響(結果図)」参照)これは、4段階のモデル図に、上司のかかわりによってどの行動が促進されたかを示した図です。

まず現状を受け入れることや、「仕事の棚卸」という段階では、上司の有効な行動としては、そのシニアの経験や専門知識を理解して、仕事を自分たちの部署の中で切り出していくということです。日本の会社は、ジョブディスクリプションが非常に曖昧ですが、そこを上司がうまく切り出して、マッチングをさせることが重要です。

期待役割や仕事の内容が明確になると、再雇用者も期待役割を受け取りやすく、棚卸行動が促進されていきます。また、「自己調整する動き」については、ネガティブにとらえないように上司がうまく計らっていく必要があります。シニアに仕事をお願いするときに「あなただからできる仕事です」というように、期待を伝えることが有効となります。

特に定年再雇用者に対して、職場で余っている仕事を提供するのではなく、その方ならではの特性を生かした仕事を依頼することで、自己調整する動きが促進されます。



※図2「上司の行動が再雇用者に与える影響(結果図)」

最後に「自らを受け入れてくれる環境」についてです。

シニアが働く職場環境に影響する上司の行動としては、自由裁量が多い仕事を付与することです。また、周囲にもそれとなくシニアの方の役割を伝えておくという行動も重要です。

シニアの方がどういう役割でこの部署にいるのかということ、周りの同僚も認識して、それが結果的にシニアを受け入れる環境を作っていくこととなります。

このような上司の行動が、シニアが継続的な学びを自ら取り組んでみたり、頑張ってみようというモチベーションのアップにつながっていきます。

また実際に手を動かすということに対する抵抗感もそこでやわらげられていきます。

シニア活躍推進には組織としての対応が必要

今回上司とシニアの両方にインタビューをしたことで、シニアの個人特性だけではなく、活躍のためには上司との関係性が非常に重要であるということが明らかになりました。

ただし、細かな期待役割のすり合わせは行われていません。面談の頻度も半年に1回程度で、現役時代と比べて減っています。しかし、インフォーマルな面談やコミュニケーションを行い、方向性のすり合わせをかなり丁寧に行っています。

このことから分かるように、シニアの活躍においては、個人の問題だけではなく、企業組織や組織慣行が構造的な問題であると認識すべきと考えました。組織サイドの働きかけが非常に重要となります。さらには、今後は上司のマネジメント教育の中にシニアをどう活躍してもらうかということを視点に入れた教育が必要になります。

現状の再雇用者の枠組みにおいて、シニアによる「自己調整する動き」があることを、上司が認識することが必要となります。

上司の関わり方から見る役割創造のプロセスとシニア活躍に向けた提言

再雇用者が活躍するために必要な上司の3つの行動と4つのスタンス

再雇用者の役割創造のプロセスの中で、上司の関わり方がどのように影響するかといいますと、次に説明する「3つの行動と4つのスタンス」が有効となります。

1つ目は、再雇用者との面談を通じて持ち味やスキルを棚卸し、自部署の職務を切り出して再雇用者にマッチングを行うことが、再雇用者のモチベーションの維持につながります。

2つ目は、マネジメントにおいて、マイクロマネジメントではなく裁量に任せることが、再雇用者のモチベーションを高め、結果として再雇用者が活躍することになります。

3つ目は、現役と再雇用者の役割を明確にしたうえで、再雇用者にあえて任せたい期待役割を伝えることが重要です。

再雇用者が役割創造を実現する上で重要となる、上司のスタンスが4点あります。

1つ目は、先輩社員に対するリスペクトです。

2つ目は、人材育成に対する高い関心です。

3つ目は、ダイレクトなコミュニケーションの重視です。

4つ目は、職場で働き方の観察です。

また、再雇用者の活躍する場づくりのために、短期・中期・長期で対策があります。

短期的、今すぐできることというのは、まずニュートラルゾーンに入ったタイミングで上司が関わることです。対話を通して棚卸を支援しながら方向性を合意し、そこで合意したことをきちんと職場内に周知をするということ、それが短期的にできることとして有効となります。

中長期で見る企業と個人の在り方

中期的には、シニアの職域開発を継続的に取り組む必要があります。キャリアアドバイザーという再雇用者の役割を創ることにより、将来自分もこの役割を担いたいという、目標ができるようになります。

また、組織横断的なテーマを与えるということも有効です。例えば人権担当や障がい者雇用推進の仕事を再雇用者に付与することで、再雇用者のモチベーションを高めることができます。あるいは、再雇用者の専門性を活用するというのも有効な方略です。

一方で、会社がシニア層の専門性を把握していないがために、活かせるポジションから外してしまうという負の連鎖も起こりえます。上司が一人ひとりのシニアのスペシャリティを把握をするという個対応の取り組みが組織のマネジメントとして今、求められています。以上のことから、職域を作るということは中期的には継続して取り組む課題と言えます。

長期的には、活躍の場、選択肢を増やすということがとても重要です。シニアは会社に踏みとどまりたいという意向がありますが、それは、社内以外の選択肢がないという背景があるからです。

若いうちから越境等の経験を積んでいくことによって、社外でも通用するという認識を醸成することによって、選択肢が増えるわけです。この社外でも通用するという認識は、飛躍的に社員の能力開発を高めることにつながり、シニアになっても役割創造をし続ける人材を育成できるようになります。シニアの課題は、シニアになってからの課題ではなく、長期的な人材育成の課題なのです。

調査概要

シニア人材“役割創造モデル”調査プロジェクト報告

調査期間 : 2019年2月～2019年7月
 調査対象者 : 株式会社ライフワークスの取引先企業で、本調査研究の目的に賛同いただいた企業14社39名。人事部が「職場の中で役割創造している定年再雇用者、又は、役職定年者」として人選した21名とその上司18名。

調査機関 : 法政大学大学院 調査チーム
 株式会社ライフワークス 事業企画部

ライフワークスについて

会社名 : 株式会社ライフワークス <https://www.lifeworks.co.jp/>
 所在地 : 〒105-0001
 東京都港区虎ノ門3-4-7 虎ノ門36森ビル10F
 設立 : 2000年9月
 代表者 : 代表取締役社長 梅本 郁子
 事業内容 : キャリアプランおよびライフプランに関する研修の企画、開発、販売

本調査についてのお問い合わせ

担当 : 野村
 TEL : 03-5777-1400 FAX : 03-5777-1401
 Email : nomura@lifeworks.co.jp